

ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ÉPOCA DE CRISIS ORGANIZACIONAL

STRATEGIES OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN TIMES OF ORGANIZACIONAL CRISIS

Sergio Alberto Ramírez Quiñones
Profesional en Publicidad, Universidad Jorge Tadeo Lozano
Especialista (C) en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia.
Correo Electrónico: U6502312@unimilitar.edu.co, sergioramirez1@hotmail.com

Artículo de Reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas PhD.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2020**

ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ÉPOCA DE CRISIS ORGANIZACIONAL

STRATEGIES OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN TIMES OF ORGANIZACIONAL CRISIS

Sergio Alberto Ramírez Quiñones
Profesional en Publicidad, Universidad Jorge Tadeo Lozano
Especialista (C) en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia.
Correo Electrónico: U6502312@unimilitar.edu.co, sergioramirez1@hotmail.com

RESUMEN

En la actualidad muchas organizaciones están enfrentando diferentes crisis que están afectando su operación y los directivos no están tomando las mejores decisiones para afrontar estos retos, se sigue tomando decisiones únicamente con base a la inteligencia cognitiva y no se está implementando la inteligencia emocional para afrontar estos desafíos, por lo tanto, es imperioso que se creen estrategias para que toda la fuerza laboral y los integrantes en las empresas tengan la visión de la inteligencia emocional para sobrellevar las crisis de la mejor manera, en este artículo se expondrá una investigación de las características de la IE y las habilidades blandas. Esta bibliografía se buscó en páginas como Scielo, Redalyc, Scopus, Science Direct de esta manera tener herramientas para crear una cultura organizacional basada en la inteligencia emocional y a través de estrategias y planes de acción en todos los campos operacionales, de esta manera poder mirar los problemas con perspectivas más amplias que se complementen entre sí y ayuden a que las organizaciones tengan un personal capacitado con las nuevas formas de enriquecer los conocimientos, y lograr en principio una toma de decisiones con criterios más humanos y que ayuden a construir una mejor cultura dentro de las organizaciones y como resultado desarrollar un crecimiento personal de cada uno de los integrantes para cultivar una mejor sociedad.

Palabra Clave: Directivos, Crisis, Inteligencia Emocional, Organizaciones.

ABSTRACT

At present, many organizations are facing different crises that are affecting their operations and managers are not making the best decisions to face these challenges, decisions are still being made solely based on cognitive intelligence and emotional intelligence is not being implemented to face these challenges, therefore, it is imperative that strategies are created so

that the entire workforce and members of the companies have the vision of emotional intelligence to cope with crises in the best way, this article will present an investigation of the characteristics of EI and soft skills. This bibliography was searched on pages such as Scielo, Redalyc, Scupos, Science Direct in this way to have tools to create an organizational culture based on emotional intelligence and through strategies and action plans in all operational fields, in this way to be able to look at the problems with broader perspectives that complement each other and help organizations have a trained staff with new ways of enriching knowledge, and initially achieve decision-making with more humane criteria and that help build a better culture within of organizations and as a result develop personal growth of each of the members to cultivate a better society.

Key Words: Emotional Intelligence, Crisis, Empaty, Managers Organizations.

INTRODUCCIÓN

Debido a las diferentes amenazas internas y externas que pueden afectar las organizaciones es importante que los directivos tengan capacidades intelectuales y de inteligencia emocional para saber afrontar la crisis de la mejor manera (Goleman, 2014a). Las organizaciones que tengan estrategias claras basadas en la inteligencia emocional van a tener una ventaja en la forma como se toman las decisiones bajo presión (Fienco,G y Turbur, J. 2012)

Cuando las crisis se presentan en las compañías los directivos pueden tomar malas decisiones por la presión y realizar cambios que sean catastróficos para los resultados que se quieren conseguir (Kotler, Philip y Caslione, Jhon a.2009), actualmente se cuenta con un manual interiorizado en la mente de los altos directivos que encaminan la toma de decisiones a la parte intelectual (*Habilidades-gerenciales-2da-Edición.pdf*, s. f.), por ejemplo el precio de un producto se ve afectado por un incremento en la TRM que rige, el directivo sube los precios, si un empleado no está rindiendo lo suficiente lo presiona y si persiste en la actitud es despedido de la organización (Carusa,D y Salovey, P. 2005).

La falta de creatividad y las formas de afrontar crisis dentro de las organizaciones es muy limitado y con un grado de creatividad muy baja (Kotler, Philip y Caslione, Jhon a.2009), todas las acciones son prácticamente mecánicas según sea el problema por el que se esté atravesando en ese momento, el liderazgo (Rodriguez & Reverté, 2019) de los gerentes es algunas ocasiones es muy limitado y las prácticas en cómo afrontar los problemas se convierte en un gran problema que se maneja con prácticas poco creativas (Londoño, M. 2008).

Se ha descrito como las organizaciones deben enfrentar las amenazas que afectan las diferentes actividades económicas, desde todas las disciplinas se ha aportado material para que las crisis se afronte de la mejor manera dentro de las compañías (Uriarte, J. 2005), se refleja un constante bombardeo en la literatura respecto a este tema, la balanza siempre se inclina hacia como las personas deben afrontar los problemas desde la parte intelectual, desde las competencias que han desarrollado a lo largo de diferentes experiencias que se dieron en situaciones similares, el desarrollo de soluciones enfocadas en el pasado.

La visión que se ha propuesto desde la inteligencia emocional se ha encaminado al fortalecimiento de las habilidades blandas para reforzar las competencias en el campo (Manrique, R. 2015), la visión de esta ha sido más personal que colectiva, el enfoque que se la ha dado al colectivo es muy limitado, las estrategias o planes de acción para vislumbrar un escenario de toma de decisiones en medio de las crisis, sin embargo toda la investigación que se ha dado en campo tanto colectivo como individual de la inteligencia emocional da luces de cómo se pueden desarrollar estrategias para que el enfoque en la resolución de conflicto o

momentos de crisis dentro de la organización tengan un direccionamiento primeramente en las habilidades blandas (Bermudez, M.P, Teva, A. Y Sanchez, A. 2003).

La literatura y las investigaciones darán el punto de partida para desarrollar acciones en las cuales las crisis que representan oportunidades en los mejores de los casos se implanten decisiones favorables para las organizaciones teniendo por supuesto la disposición de todo el grupo de trabajo (Zarate, R y Matviuk, S. 2012).

Las estrategias que se describirán estarán fundamentadas en los conceptos de Inteligencia Emocional, teniendo como base “el auténtico liderazgo” (Rodriguez & Reverté, 2019) en el cual el gerente tendrá que trabajar arduamente para integrar en su equipo de trabajo y colaboradores las acciones que los lleven a ser diferentes y tener planes de acción cuando las crisis aparezcan.

“La empatía” (Rodriguez & Reverté, 2019) es un tema clave para el entendimiento que un grupo debe desarrollar internamente para poderlo reflejar al interior del grupo de trabajo, tener esa capacidad de ponerse en los zapatos del otro para entenderlo y de esta manera aceptarlo, la “gestión de las emociones” (*Inteligencia Emocional Daniel Goleman.pdf*, s. f.) es clave para que los directivos sepan digerir y tengan el control en cuanto el tsunami aparece con toda la fuerza e intente desestabilizar las directivos que manejan las organizaciones.

“La resiliencia”(Rodriguez & Reverté, 2019) ayudará a todo el equipo de trabajo para sobreponerse a situaciones que resultaron difíciles de digerir, tener esta capacidad de aceptar

los cambios que se vislumbran en esta época de tantas innovaciones llevará a un estado mental que el grupo esté dispuesto a afrontar nuevos retos por más difíciles que puedan llegar a ser y, por último, pero no menos importante esta la “Capacidad de influir”(Rodriguez & Reverté, 2019) construir un estado de invitación a los otros para desarrollar tareas clave y de esta manera entre toda la organización se persigan los mismos objetivos (Olvera, Y. Dominguez, B y Cruz, A. 2002).

Por lo tanto, el objetivo de este artículo es exponer las características de la IE que permitan desarrollar estrategias claras en las organizaciones de como los colaboradores desde que ingresen a estas, van a tener que desarrollar la inteligencia emocional a través de diferentes métodos (Fragoso, R. 2015), y así poco a poco de ir permeando en la cultura organizacional de la compañía, lo fundamental es desarrollar una visión novedosa, creativa para implementar cuando las crisis aparecen y que los equipos de alta dirección tenga el conocimiento de nuevas tendencias que les permitan tomar las mejores decisiones en tiempos difíciles.

Se describirán estrategias de como las organizaciones van a implementar la inteligencia emocional en sus directivos para afrontar épocas de crisis y en consecuencia se vaya difuminando esta perspectiva, las estrategias estarán numeradas y clasificadas según el área de trabajo en el cual se va a implementar (Cooper, R. y Savaf, A. 2005)

METODOLOGÍA

Se realizó una búsqueda de literatura existente en internet por diferentes bases de datos para recolectar la información que se utilizaran para desarrollar el presente ensayo, esta información fue seleccionada según el nivel de precisión y veracidad para sopesar la investigación que vamos a desarrollar.

Para recolectar la literatura para el desarrollo de esta investigación se buscaron términos tales como *“Inteligencia Emocional”, “Crisis”, “Crisis en la organización”, “Liderazgo”, “Influencia”, “Empatía”, “Trabajo en equipo”, Habilidades”, Gerencia”, “Toma de decisiones”, “Organización” “Emociones”, “Habilidades blandas”, “Management”, “Estrategia”, “Líder”, Directivos”, Control”* para mejorar los resultados se combinaron términos y conseguir información más precisa *“Estrategia organizacional”, “Control Emocional”*.

La búsqueda de los términos se realizó a través de varias bases de datos como *Science Direct, Redalyc, Scielo, Scopus*. La ruta para conseguir la información se hizo de la siguiente manera:

Science Direct:

“Inteligencia Emocional y Crisis”, “Control y toma de Decisiones”, Influencia y Habilidades Blandas”

Redalyc:

“Inteligencia Emocional”, “Altos Directivos”, “Management” “Estrategia”

Scielo:

“Inteligencia Emocional y Liderazgo”, “Control de Emociones” “Altos Directivos”

Scopus:

“Gerencia”, “liderazgo”, “El líder”, Toma de Decisiones”

Se hizo una revisión exhaustiva de toda información disponible en los diferentes buscadores, el primer filtro fue buscar la terminología en español y en inglés, para precisar los resultados en el idioma que más se maneja, de los artículos, libros, pdf, etc, resultantes se revisó temas que ayudaran a dirigir mejor la investigación y que dieran la posibilidad de identificar y construir el ensayo propuesto, las fechas de la diferente literatura estuvo filtrada del 2010 al 2020, la información que se tomó en cuenta fue la encontrada respecto a la inteligencia emocional, las crisis organizacionales, toma de decisiones, liderazgo, habilidades gerencias, estrategia, influencia, como desarrollar la empatía, como manejar las situaciones difíciles en las organizaciones.

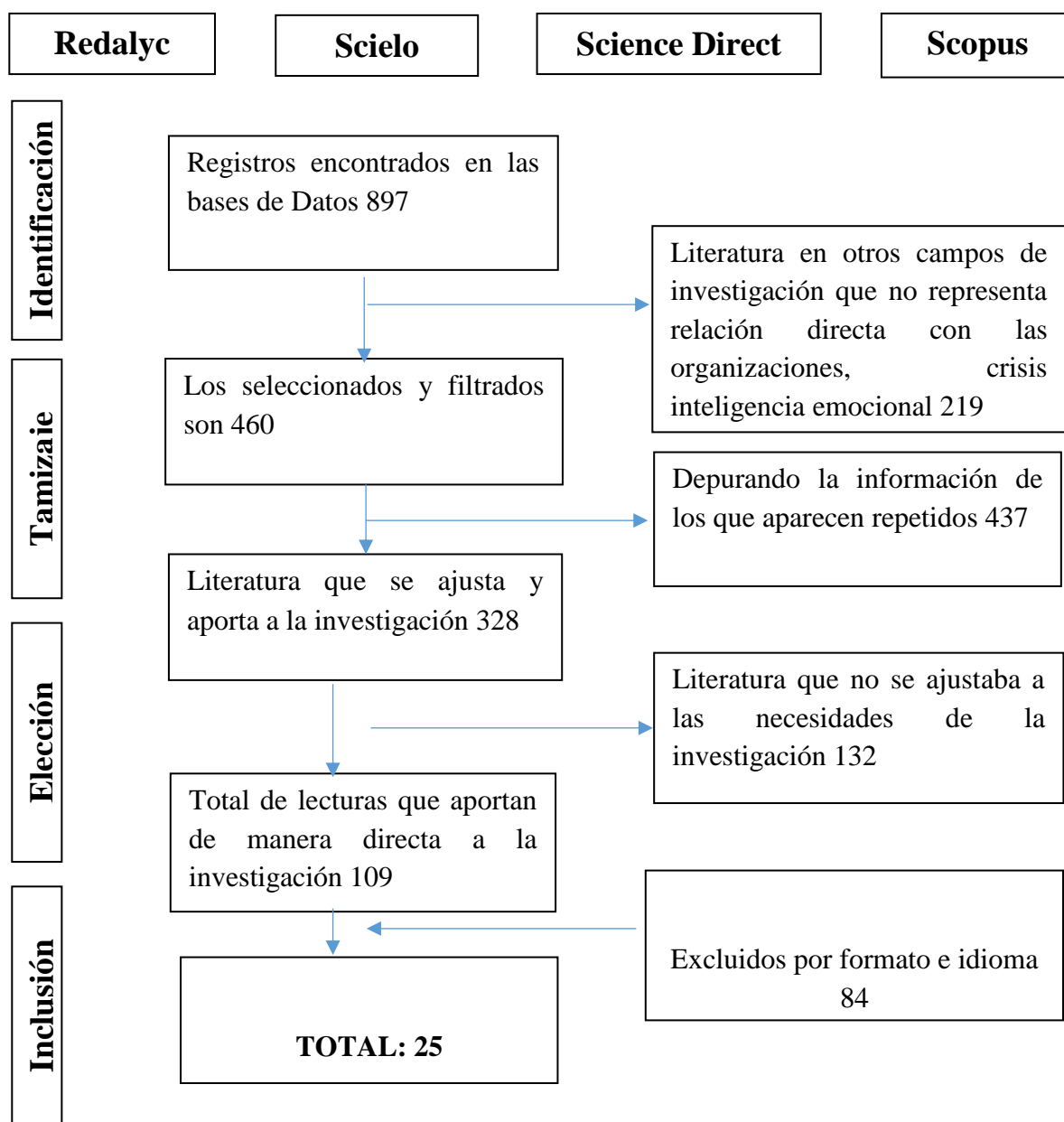


Figura 1. Depuración de documentos

Fuente: Elaboración propia (2020).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección presenta los resultados del artículo en tres componentes. El primero corresponde a las características de la inteligencia emocional, se hará énfasis, la empatía, toma decisiones, influencia y control de emociones. El segundo presenta las estrategias para desarrollar la inteligencia emocional en las organizaciones y, el tercero describe la propuesta para implementar la inteligencia emocional en la organización.

Características de la inteligencia emocional

Las características de la inteligencia emocional son algunas habilidades Psicológicas que permiten afrontar de la mejor manera todas las situaciones que se presentan en la vida, estas características ayudaran a los empleados de hoy y directivos del mañana para saber afrontar las crisis de una manera novedosa y practica haciendo que las situaciones difíciles se pueden ver desde otra perspectiva, se pueden encontrar muchas características sin embargo a continuación las más importantes (Goleman & Cherniss, 2013).

1. Conocimiento de uno mismo

Es el pilar más importante de la inteligencia emocional (Goleman, 2014a), debido a que las personas deben entender y conocer sus debilidades y fortalezas se pueden enfocar en mejorar las falencias que tienen y así tener la capacidad de destacar en un liderazgo más profesional y reconocer sus cualidades aplicarlas en los momentos que la crisis más lo necesitan, es muy importante que los directivos reconozcan las emociones y sentimientos que llegamos a sentir en determinados momentos, más que todo cuando se presentan las crisis, la

mayoría de veces las personas confunde los sentimientos o no sabes distinguir el por qué reacciona sin pensar en alguna circunstancia que se le presente (Manrique Solana, 2015), las reacciones inesperadas de las personas se dan por algún factor que los desestabilizo en el transcurso del día y terminan explotando por otra situación, por esto es tan importante conocer y regular las emociones y no dejarse llevar por ellos, el control en el directivo es clave para la buena función de la gerencia (Caruso & Salovey, 2012).

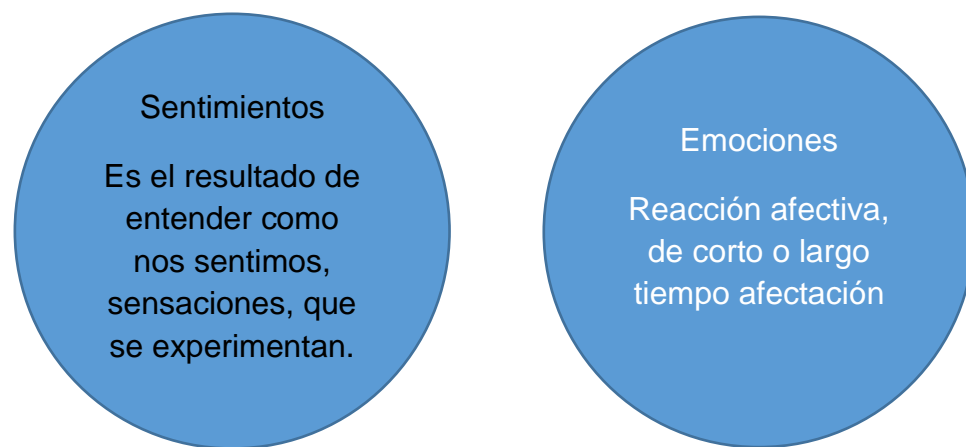


Figura 2: Diferenciación Sentimientos y Emociones

Fuente: Elaboración propia

2. Empatía

Es uno de los pilares más importantes de la inteligencia emocional (Goleman, 2014a), la empatía es cualidad de ponerse en los zapatos de los demás, entender sus necesidades y de esa manera comprender por qué actúan de la forma como lo hacen, esto ayuda a que un directivo sepa cómo dar instrucciones a diferentes tipos de personalidades para que los grupos de trabajo puedan crecer y entender los que se debe desarrollar (Medina, D.J., Robalino. R. y

Cabezas, R. 2016) teniendo una comunicación clara y asertiva se garantiza en gran parte el cumplimiento de las directrices (Manrique,R. 2015

3. Toma de decisiones

Las organizaciones se enfrentan a continuas oportunidades de mejora, se debe entender de la realidad de esta con el mercado, para aprovechar al máximo la capacidad de los directivos que deben estar en a la altura para la tomas de decisiones acertadas y en sintonía para lo que la empresa es mejor (Cherniss, C. y Goleman 2001), la mayoría de veces la decisiones que deben tomar los directivos en épocas de crisis son difíciles pero en la época de continuos cambios es mejor empezar a pensar una metodología basada en la inteligencia emocional, siempre este tipo de decisiones han estado dirigidas en el pensamiento e inteligencia cognitiva que si bien han ayudado a solventar la crisis económica, social y tecnológica, ha hecho falta un enfoque basado en la IE para desarrollar decisiones más humanas y con más sentido que las que se han utilizado en la actualidad (Neira, D.,Cardenas, H.y Villavicencio, T. 2018).

4. Influencia

Es la capacidad de tener la atención y poder ejercer un tipo de control sobre alguien, la influencia positiva hace que los directivos tengan un cambio en sus colaboradores haciendo que todos persigan el mismo objetivo (Rodriguez & Reverté, 2019), la influencia hace que los colaboradores vean en su líder una persona para imitar por lo tanto esta cualidad tiene que ser interiorizada y reflejar con toda pulcritud una actitud positiva (Barbosa, L,. 2013). Sin embargo algunos directivos que tiene forma de liderazgo autoritaria pueden influir negativamente en sus colaboradores y hacer tal vez sin querer que las cosas se salgan de su

cauce con resultados destrozados para toda la organización, los líderes deben saber que ellos tienen sus seguidores y colaboradores que los ven como un punto de referencia y aprende de las formas en que ellos hacen las cosas, por esta razón los directivos deben ser siempre un ejemplo de liderazgo en el cual se ponga por delante la razón y la persona (Medina, D.J., Robalino.R. y Cabezas, R. 2016).

5. Control de emociones

Esta característica habla de la forma como la gente debe aprender a gestionar las emociones desde el conocimiento de sí mismo (Goleman, D. (2013) la importancia de tener el control en momentos de crisis organizacional es algo que los directivos no pueden dejar al azar, se pueden tener muchas técnicas las cuales consisten en darle a directivos las herramientas para contener la ira y las emociones fuertes para no tener una crisis que con lleve a tomar malas decisiones en la parte gerencial (Monroy, B y Palacios, L. 2011), los directivos son la parte más visible de las organizaciones y son los que tienen que estar más fuertes mentalmente y transmitir eso a sus seguidores o colaboradores, los arrebatos y estados profundos de ira, representan debilidad y mal control de las emociones, esto llega a desestabilizar tanto las relaciones como los resultados que se esperan por parte de un equipo, aparte los directivos deben de contar con una grado alto de resiliencia y saber recuperarse de los fallos cometidos para que la organización después de una fuerte crisis hallan planes de acción claros para resurgir y enfocar de nuevo el camino hacia el éxito (Uriarte, J. (2005).

Estrategias para desarrollar la inteligencia emocional

Se puede desarrollar la inteligencia emocional a través de varias prácticas, una forma en la cual bastante gente está invirtiendo son los coachs (Caruso & Salovey, 2012), personas

encargadas de enseñar a la gente como tener un conocimiento de sí mismas, a prender a gestionar las emociones, el proceso ayuda a que un mentor vaya señalando como desarrollar la IE, otra de las formas es a través de la literatura, los talleres, programas, grupos que tienen la misma finalidad lograr con unas técnicas específicas crecer en esta parte para fortalecerla (Londoño & Mateus, 2009) se encuentra en la actualidad mucha información y ejercicios prácticos para cada día ir mejorando en este aspecto, si bien existen personas las cuales tienen un don natural y se les facilita desarrollar esta inteligencia, existen otras que por más que intenten podrán avanzar pero no lograr a tener un nivel avanzado de inteligencia emocional en su forma de ser. (Rodríguez & Reverté, 2019) estas estrategias deben ser creadas por profesionales en el desarrollo de la inteligencia emocional, personal capacitado para poder hacer un diagnóstico certero de cómo se debe enfocar en cada una de las organizaciones

Implementación en la organización

En las organizaciones que vayan a implementar estrategias de Inteligencia emocional van a requerir que se empiece a trabajar en una concientización para empezar a conocer el tema y sus beneficios (Fragoso, R. 2015) se tienen que desarrollar acciones que relacionen y comparen las formas de cómo se hacían las cosas y los resultados haciéndolo bajo el enfoque de la inteligencia emocional, (Barbosa, L. 2013), es prioritario que las personas que más reciban capacitaciones sobre el tema sean los directivos, los cuales van a ir permeando a sus colaboradores para que a través de la empatía y la influencia empiecen a generar un cambio de menos a más, se tendrá que desarrollar talleres dentro de las organizaciones para que todos los colaboradores vayan entendiendo de que se trata el cambio y como tienen que enfocar sus acciones en cuanto las crisis amenacen el interior o exterior de las compañías (Londoño, M. 2008)

CONCLUSIONES

Después de haber revisado toda la información disponible se llegó a la conclusión que si bien tenemos mucha información sobre la inteligencia emocional muy pocas organizaciones la han incluido en los planes estratégicos como desarrollo de sus empleados para manejar las crisis que se pueden presentar.

Al tener la información sobre las características de la inteligencia emocional pudimos evidenciar las más importante a desarrollar para lograr equipos más competitivos y con fácil resolución de conflictos desde una perspectiva muy amplia y combinándola con el modelo de la inteligencia cognitiva.

De estas características la más importantes según aprendimos que lo más significativo para el desarrollo de una nueva visión enfocada en la inteligencia emocional es el conocimiento de uno mismo, entre más sepamos diferenciar sentimientos y emociones más vamos a lograr tener el control en los momentos más difíciles tanto dentro como fuera de la organización, es importante resaltar acá un cuadro de los sentimientos y emociones que existen para tenerlos en cuenta a la hora de formular nuevas estrategias para los colaboradores de la organización

La empatía nos dio la visión de entender a los demás seres humanos para poder entender cómo piensan y por qué actúan de la manera que lo hacen, ponernos en los zapatos de los demás nos hace más humanos para las decisiones y se evidencio que trabajando en conjunto y con los conocimientos adecuados se mejoran sustancialmente los resultados, la mejor forma de relacionarnos con los demás es conociéndolos a fondo.

Con la implementación de las estrategias para directivos desarrollando las características de Inteligencia emocional, las organizaciones van a aganar una cantidad inimaginable de acciones que los van a llevar a sobresalir en cualquier crisis y tener elementos fuertes para una mejor toma de decisiones, la IE ayudará en cualquier departamento de la organización y a los trabajadores en su desarrollo personal será mucho más fuerte y con unas bases sólidas dando como resultado una mejor sociedad.

REFERENCIAS

- Barbosa, L. (2013). *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá*. Universidad & Empresa, 15, 87-106
- Bermúdez, M.P., Teva, A. y Sánchez, A. (2003). *Análisis de la relación entre la inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico*. Universitas Psychologica, 2, 27-32
- Caruso, D. y Salovey, P. (2005). El directivo emocionalmente inteligente. Madrid.Mexico-Buenos Aires-San Juan-Santiago: Algaba ediciones
- Cooper, R. y Sawaf, A. [Ed]. (2005). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, Bogotá: Grupo editorial norma
- Cherniss, C. y Goleman, D. [Ed.].(2001). Inteligencia emocional en el trabajo. California: Editorial Kairos
- Fernandez, P. y Extremera, N. (2005). *La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey*. Revista Interuniversitaria de formación del profesorado,19, 6393
- Fiencho, G. y Iturburo, J. (2012). La inteligencia emocional en el éxito empresarial. Quito-Ecuador: Editorial universitaria Abya-yala
- Fragoso, R. (2015). *Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior ¿Un mismo concepto?* Revista iberoamericana de educación superior, 6, 110-115

Caruso, D. R., & Salovey, P. (2012). *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa*. EDAF.

Goleman, D. (2014a). *Inteligencia Emocional*. Kairos.

Goleman, D. (2014b). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial España.

Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.

Londoño, M. C., & Mateus, M. C. L. (2009). *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa*. FC Editorial.

Manrique Solana, R. (2015). La cuestión de la inteligencia emocional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 35(128), 801-814. <https://doi.org/10.4321/S0211-57352015000400008>

Rodríguez, A., & Reverté, R. (2019). *El auténtico liderazgo*. Reverté, S.A.

Kotler, P. y Caslione, J. (2009). *La ciencia del caos. El managment y el Marketing en la era de las turbulencias*. Revista de ciencias sociales, 3, 298-300

Londoño, M. [Ed.]. (2008). *Como sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa*. Madrid-España: Fundación confemetal

Manrique, R. (2015). *La cuestión de la inteligencia emocional*. Revista de la asociación española de Neuropsiquiatría, 35, 108-117

Medina, D.J., Robalino, R. y Cabezas, R. (2016) *Inteligencia emocional y liderazgo*. Revista publicando, 3,417-427

Monroy, B. y Palacios, L. (2011). *Resiliencia: ¿es posible medirla e influir en ella?*. Salud mental, 34. Version impresa

Neira, D., Cardenas, H. y Villavicencio, I. (2018). *Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo*. Revista Universidad y Sociedad, 10, 52-61

Olvera, Y., Dominguez, B. y Cruz, A. (2002). *Inteligencia emocional, manual para profesionales en el ámbito industrial*. Mexico: plaza y Valdes

Rodríguez, A., & Reverté, R. (2019). *El auténtico liderazgo*. Reverté, S.A.

Uriarte, J. (2005). *La resiliencia. Una perspectiva del desarrollo*. Revista de psicodidáctica, 10,61-79

Zarate, R. y Matviuk, S. (2012). *Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las*

organizaciones colombianas. Cuadernos de administración, 28, 89-102